

УДК005.8:316.422

С.Д. Бушуев, Р.Ф. Ярошенко, Н.П. Ярошенко

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

## МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ И КЛАССИФИКАЦИИ СОВЕРШЕНСТВА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

*Рассмотрена модель оценки компетентности организаций и класса совершенства в области управления проектами, программами и портфелями проектов. Приведен пример оценки компетентности одной из организаций.*

**Ключевые слова:** компетентность организации, класс совершенства, концептуальная модель, управление проектами, программами и портфелями проектов

### Введение

В современных системах организационного управления, управление проектами становится критическим фактором успеха. При этом компетентное организационное управление, где скорость реакции на изменения внутреннего и внешнего окружения организации и результативность управления становится критическими факторами успеха.

Многие организации, выполняющие проекты и программы, ограничиваются контролем соблюдения бюджета и сроков, более конкретные свидетельства эффективности управления проектами встречаются крайне редко. Поэтому очень часто реализуются программы, ценность результатов которых является сомнительной. Именно в условиях экономического кризиса организации необходимо знать, насколько высока степень совершенства системы управления проектами, какими преимуществами следует воспользоваться, а какие недостатки требуется устранить — в общем, что необходимо сделать, чтобы система управления проектами обеспечивала конкурентоспособность и устойчивое развитие организации [1].

### Концептуальная схема исследований

Концептуальная схема развития организации в турбулентном окружении приведена на рис. 1. Организационная компетентность, которая отображает класс совершенства в управлении проектами, программами и портфелями проектов, определяется культурой, организационной структурой, стратегией и процессами управления.

Оценка совершенства организации в области управления проектами может быть определена как «анализ, аттестация и оценка класса совершенства или компетентности организации и ее персонала в

области управления проектами согласно определенным критериям».

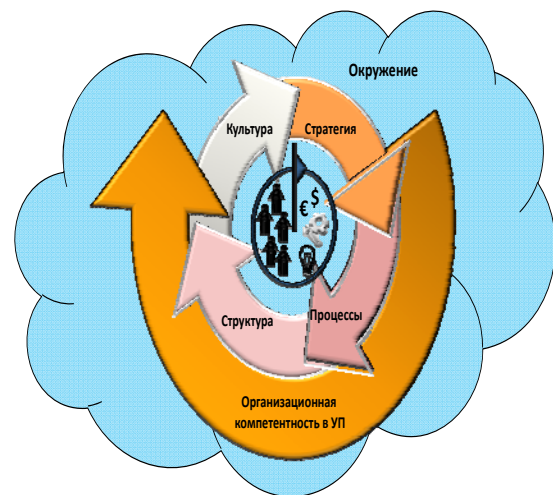


Рис. 1. Концептуальная схема развития организации

Оценка класса совершенства фиксирует статус-кво в области управления проектами и программами. Оценка опирается на конкретные нормы, стандарты или положения, которые помогают ответить на вопросы, что необходимо анализировать и как осуществлять этот анализ.

Предметами оценки совершенства могут быть объекты, субъекты и процессы управления проектами в организации, такие как отдельные продукты, процедуры и процессы, система управления или ее части, отдельные сотрудники, отдельные проекты или программы, организация в целом или ее часть.

**Модель оценки компетентности организации в управлении проектами** Рассмотрим более подробно оценку совершенства системы управления проектами в организации. Под системой управления проектами понимается «система директив, организационных структур, процессов и методов планирования, контроля и управления проектами».

Организация, которая планирует провести оценку совершенства, с одной стороны имеет, высокие ожидания, с другой стороны – высок и уровень скепсиса относительно оправданности затрат и возможных побочных эффектов. Каковы же возможности, которые могут быть реализованы благодаря оценке совершенства, и каковы риски, о которых не стоит забывать?

На первом месте в оценке стоит определение существующего на данный момент положения вещей с управлением проектами в организации, т.е. состояние «как есть».

Результаты оценки класса совершенства или организационной компетентности показывают руководству организации, насколько развита ее система управления проектами. Для того, чтобы сделать вывод о необходимых действиях по совершенствованию системы управления проектами, следует с помощью эталонной модели или стандарта установить цель, которую требуется достичь, т.е. сформировать видение состояния организации «как должно быть». Из сравнения состояний «как должно быть» и «как есть» можно сделать вывод о сильных и слабых сторонах организации, а также определить меры, необходимые для перевода организации из состояния «как есть» в состояние «как должно быть». Оценка может помочь задать направление действий.

С помощью эталонной модели можно также определить долгосрочную потребность организации в тех или иных действиях. Руководство может использовать оценку совершенства для того, чтобы принимать решения о направлении развития и необходимых инвестициях в систему управления проектами. После проведения оценки совершенства можно будет задействовать их при создании новых стандартов. В процессе оценки проводится сравнение данных состояния «как есть» с состоянием «как должно быть».

Рассмотрим оценку компетентности организации по модели Международной ассоциации управления проектами – IPMA delta. Модель IPMA delta, разработку которой осуществляли авторы, является основой для поддержки систематического развития организаций в области управления проектами. Общая модель оценки организаций IPMA delta с краткой характеристикой классов совершенства приведена на рис. 2.



Рис. 2. Модель IPMA delta оценки совершенства организаций в управлении проектами

\* ПП&П — проекты, программы и портфель проектов.

\*\* ПП — проекты и программы.

Существующие модели оценки технологической зрелости и совершенства состоят, по сути, из эталонной модели, оценочной модели и метода оценки (рис. 3).

Эталонная модель	Оценочная модель
Ссылка на такие стандарты, как, например: ■ ICB 3.0; ■ ISO 10006; ■ DIN 9001	Существенные установки для оценки, такие как, например: ■ уровни выраженности; ■ критерии + оценка; ■ степени зрелости; ■ уровень (класс совершенства)
<b>Метод оценки</b>	
Объяснение возможностей и хода действий при оценке, как, например: ■ оценка с привлечением собственных сил / экспертов извне; ■ порядок действий в ходе оценки; ■ задачи, компетенция и ответственность; ■ информация, коммуникации и документация	

Рис. 3. Общая структура модели оценки

Эталонная модель показывает, что именно подвергается проверке при оценочном исследовании. Она, как правило, ссылается на общие или специфические стандарты управления

проектами. Данные стандарты отражают современное положение вещей в области проектного менеджмента или идеализированный образ системы управления проектами. Отдельные аспекты функционирования организации не являются предметом оценки, и неважно, организует компания процессы управления проектами. Отдельные измерения в эталонной модели осуществляются, как правило, при помощи заполнения опросных листов.

Оценочная модель демонстрирует критерии оценки, а также степень проявления и уровень зрелости. Уровни зрелости описывают соответствующую ступень развития в проектном менеджменте. Обычно различают пять таких уровней или классов (рис.4).



Рис. 4. Классы совершенства и уровни зрелости

Опыт показывает, что оценка совершенства все же несет в себе некоторые риски. Так, например, нельзя недооценивать размер затрат, необходимых для его подготовки и проведения, поэтому следует рассматривать оценку совершенства как отдельный проект и планировать для него конкретные сроки, бюджет и ресурсы. Одним из факторов, о котором не следует забывать, является координация проведения оценки совершенства с другими текущими проектами. Сотрудники, задействованные в оценке, должны иметь реальную возможность принимать в ней участие и у них не должно быть сомнений относительно прозрачности оценки.

Метод оценки демонстрирует общий характер оценки совершенства. Он позволяет ответить на важные вопросы, например: следует ли реализовать оценку совершенства собственными силами или привлекать экспертов извне; нужно ли проводить оценку совершенства всей организации или только ее части? В случае привлечения специалистов со стороны необходимо установить, являются ли они представителями аккредитованного

сертифицирующего органа. К подобным компаниям предъявляются высокие требования (в том числе изложенные в стандарте ISO 17021), они гарантируют максимум прозрачности и качества оценки компетентности организации.

В последние годы появляются различные новые стандарты для систем управления проектами и программами. Кроме того, благодаря современным исследованиям удалось поднять значение таких факторов успеха проектов, как, например: стратегические, культурные и социальные. Главным теперь является не менеджмент отдельных проектов, а интегрированное руководство и управление проектами, программами и портфелями. Кроме того, в организации признается ключевое значение профессионального руководства и управления проектами, начиная с определения основ стратегии, синхронизации различных процессов, координации множества задач и, заканчивая гармонизацией культур. При этом менеджмент проектов воспринимается прежде всего как лидирующая концепция, в рамках которой топ-менеджмент организации играет существенную роль и должен быть активно вовлечен в релевантные процессы. Возрастает и значение «гибких» факторов системы управления проектами.

Анализ существующих моделей оценки раскрывает их фундаментальные недостатки. Так, например, американские модели не учитывают многих из вышеприведенных аспектов, в них, в отличие от европейских, гораздо большее значение придается действиям, процессам и методам [2]. Британские модели определения степени зрелости также сильно ориентируются на процессы, правда, увязывают их с общим контекстом организации, стратегией и экономикой [3]. Управление результатами проекта с помощью бизнес-плана («бизнес-кейс») играет здесь важнейшую роль. Общим недостатком этих моделей является то, что на каждом уровне зрелости они позволяют анализировать лишь определенные тематические области. Так, например, многие модели только на верхнем уровне предусматривают проверку того, происходит ли в организации непрерывное совершенствование.

Оценка совершенства по модели IPMA delta делает ставку на целостный анализ управления проектами в организации. Эта модель основана на концепции организационной компетентности в области управления проектами и анализирует как индивидуальные компетентности, так и структурные свойства и имеющиеся у организации ценности («активы»). Эталонная модель (рис. 5)

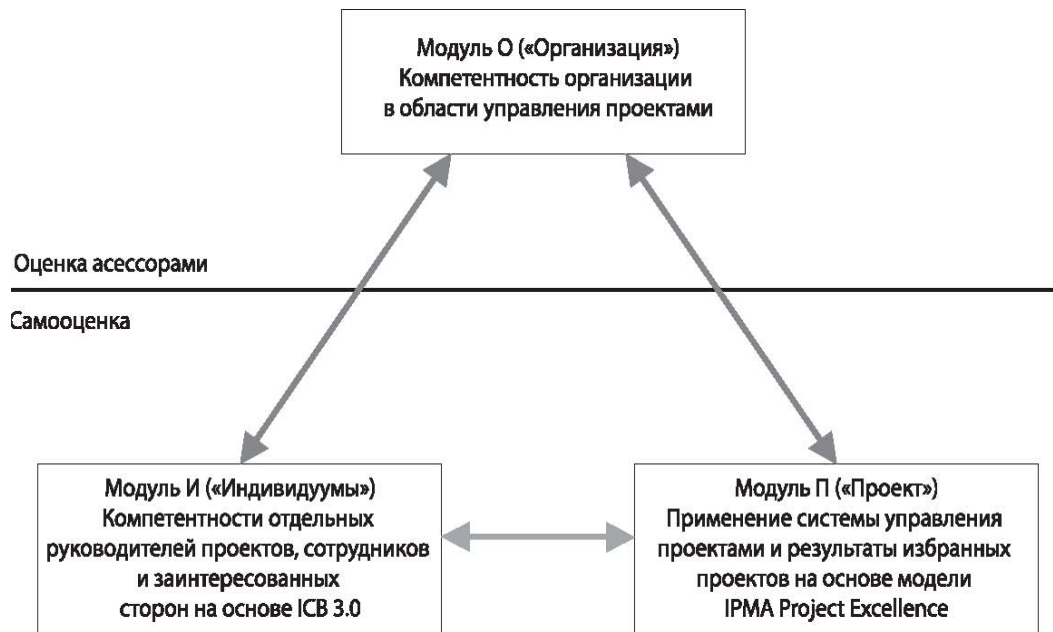


Рис. 5. Модель IPMA delta оценки организаций в области управления проектами (модули И, П, О)

состоит из трех модулей: модуль *И* («Индивидуумы»), модуль *П* («Проект») и модуль *О* («Организация»).

Модуль *И* предназначен для оценки индивидуальных знаний и опыта проектной работы. Модель базируется на ICB 3.0 и позволяет провести самостоятельную оценку по вопроснику отдельных сотрудников, таких как, например, руководители проектов, участники проектных команд, управленческие и вспомогательные кадры.

При помощи модуля *П* оцениваются избранные проекты по степени совершенства управления проектом и его результатам с точки зрения как руководителя, так и отдельных участников проектной команды. Вопросы ориентированы на модель IPMA (IPMA Project Excellence Model) для отбора по всему миру и награждения лучших организаций премией IPMA Project Excellence Awards.

Модуль *О* используется ассессорами в качестве перечня вопросов и руководства для общения в рамках оценки совершенства. Этот модуль предусматривает обширный опрос, выполняемый непосредственно ассессорами при посещении организации. Вопросы модуля *О* охватывают широкий круг тем в контексте организации, начиная с управления, процессов и персонала и заканчивая средой (рис. 6).

Посещение организации для оценки совершенства на месте занимает один день. Опросы проводятся среди различных групп людей (топ-менеджмент, руководители проектов и сотрудники),



Рис. 6. Направления и области, оцениваемые ассессорами по вопроснику (модуль О)

чтобы собрать максимально точные сведения о реальном состоянии организации в области управления проектами. Результаты оценки совершенства фиксируются в подробном отчете с рекомендациями. Ей выдается соответствующий сертификат, который следует подтверждать каждые три года.

Рассмотрим пример визуализации одного из отчетов по оценке совершенства финансового учреждения. Детальная оценка класса совершенства по выделенным осям оценки приведена в табл. 1.

**Детальная оценка класса совершенства финансового учреждения**

Таблица 1

Ось оценки	Элемент	Оценка
Руководство	Миссия, видение & стратегия	1,7
Руководство	Эффективность и экономичность	1,6
Руководство	Организация	2,0
Руководство	Культура	1,7
Руководство	Лидерство и коммуникации	2,0
Руководство	Развитие	1,0
Процессы	Процессы принятия решений в PP&P	2,2
Процессы	PP Процессы	1,9
Процессы	Портфельные процессы	1,2
Процессы	Интеграция & выравнивание	2,0
Процессы	Кооперация & управление контрактами	1,8
Процессы	Отчеты & документы	1,3
Персонал	Компетентность PP&P менеджеров	1,4
Персонал	Компетентность заинтересованных сторон	1,7
Персонал	Подбор персонала PP&P	2,3
Персонал	Развитие компетентности	1,5
Поддерживающие функции	Управление персоналом	2,0
Поддерживающие функции	Здоровье, безопасность и охрана окружающей среды	1,3
Поддерживающие функции	Финансы	2,0
Поддерживающие функции	Юридические аспекты	2,0
Поддерживающие функции	Закупки & логистика	1,5
Поддерживающие функции	Системы, продукты & технологии	2,0
Поддерживающие функции	Бизнес	2,0
Поддерживающие функции	Управление знаниями	1,0
Управление проектами	Цели проектов	3,2
Управление проектами	Лидерство, персонал и ресурсы	2,9
Управление проектами	Процессы	2,6
Результаты проекта	Результаты для основных заинтересованных сторон	3,1

Продолжение таблицы 1

Результаты проекта	Эффективность деятельности и результаты проектов	Оценка
Вопросы относительно O	Вопросы относительно O	3,0
Вопросы относительно O	Вопросы относительно I	3,0
Вопросы относительно O	Вопросы относительно O	3,1
Вопросы относительно O	Вопросы относительно P	3,1
Технические компетенции УП	Знания	3,0
Технические компетенции УП	Опыт	3,3
Поведенческие компетенции УП	Знания	2,7
Поведенческие компетенции УП	Опыт	3,3
Контекстуальные компетенции УП	Знания	2,7
Контекстуальные компетенции УП	Опыт	3,0

Графическое отображение детальных результатов оценки приведено на рис. 7.

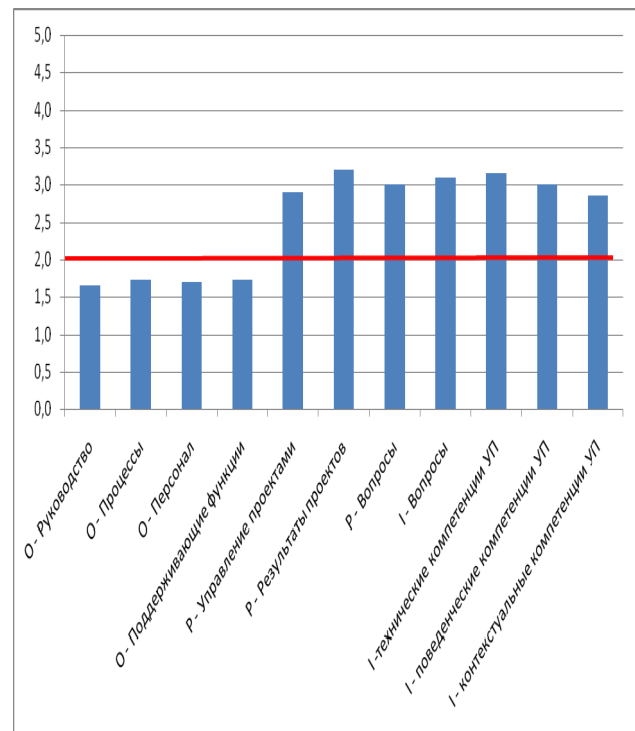


Рис. 7. Графическое отображение детальных результатов оценки

Усредненные результаты по группам оцениваемых факторов приведены в табл. 2.

**Усредненные результаты оценок по группам факторов**

Таблица 2

Ось оценки	Среднее
О - Руководство	1,7
О - Процессы	1,7
О - Персонал	1,7
О - Поддерживающие функции	1,7
Р - Управление проектами	2,9
Р - Результаты проектов	3,2
Р - Вопросы	3,0
І - Вопросы	3,1
І - технические компетенции УП	3,2
І - поведенческие компетенции УП	3,0
І - контекстуальные компетенции УП	2,9

Графическое отображение усредненных результатов оценки приведено на рис. 8.



Рис. 8. Графическое отображение усредненных результатов оценки

Графическое отображение интегрированных результатов оценки приведено на рис. 9.



Рис. 9. Графическое отображение интегрированных результатов оценки

Итоговая оценка класса совершенства организации составила – 2,37 и организации был выдан сертификат 2 класса совершенства.

**Выводы**

Применение модели IPMA delta оценки классов совершенства в организациях Украины, России, Швейцарии и Германии прошло успешно и подтвердило ее преимущества, а именно:

- всеобъемлющее и объективное определение состояния организации в области управления проектами;
- простой и обоснованный вывод о необходимых действиях для достижения состояния «как должно быть» в отличие от самостоятельно и произвольно выбранных;
- основание для реализации стратегического руководства в области управления проектами в организации;
- база для планирования и управления развитием организации и персонала, а также привлечения консультантов в области проектного менеджмента;
- основание для отбора поставщиков и управления ими в рамках проектной работы;
- возможность сертификации в области управления проектами независимым, компетентным и авторитетным органом.

**Список литературы**

1. Тернер Дж. Родни Руководство по проектно-ориентированному управлению / Пер. с англ. под общ. ред. В.И. Воропаева– М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
2. Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами. /С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. –К.: Саммит книга, 2010, -768с.
3. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 270 с.

Статья поступила в редколлегию: 13.12.2010

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. Ю.Н. Тесля, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.